

Management și leadership într-o organizație de învățământ superior

Prof. dr. ing. Dumitru Stanciu -UPB

Prof. dr. ing. Ion David-UTCB

Este unanim acceptat că, așa cum exclama Mintzberg, „ Trăim într-o lume a organizațiilor.”

„ **O ORGANIZAȚIE** este un grup uman, compus din specialiști lucrând împreună la o sarcină comună. Spre deosebire de societate, comunitate sau familie – agregările sociale tradiționale – organizația nu-și găsește fundamentul și scopul proiectării ei nici în natura psihologică a ființelor umane, nici în necesitatea biologică.” susține P. F. Drucker, pentru care „ Cunoștințele prin ele însele sunt sterile. Ele devin productive doar dacă sunt sudate împreună într-o cunoaștere unică și unificată. A face ca aceasta să devină posibilă este sarcina organizației, rațiunea existenței sale, funcția sa.”

După Fayol, „ Organizația este mediul în care se exercită funcțiile managementului.,,

Organizația trăiește și progresează prin actorii săi. De aceea, interesul pentru atragerea competențelor, pentru conservarea și dezvoltarea lor trebuie să constituie preocuparea de bază a organizației. Valoarea actorilor din organizație, pe de o parte, și contribuția lor la sarcinile comune, pe de alta, constituie elemente esențiale care stau la baza aprecierii lor, iar organizația modernă, fiind una de specialiști ai cunoașterii, trebuie să fie percepută ca o organizație de egali, de colegi, de asociați și nu ca o structură de șefi și subordonați.

Motorul care duce organizația modernă spre progres, printr-o perfecționare continuă, este schimbarea.

Organizația de învățământ superior este una în care actorii principali sunt cadrele didactice și studenții. Ea este, deci, o școală a adulților cu o instruire superioară; este o instituție responsabilă pentru performanțele și rezultatele din economia românească. După părerea specialiștilor în management, școala trebuie să le ofere studenților motivația de a învăța și să-i înarmeze cu disciplina învățării continue. Din păcate, astăzi, dintre toate sistemele educaționale doar cel japonez a reușit, în parte, să-și echipeze studenții cu o disciplină a învățării.

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ a devenit în ultimul timp una din cele mai discutate teme ale învățământului de management. Nu există încă un consens privind sensul acestui concept respectiv care din modurile de abordare (organizația este o cultură, organizația are o cultură) să fie ales.

În general, prin cultura organizației se înțelege sistemul comun de valori și norme ale unei organizații, sistem care s-a dezvoltat de-a lungul timpului, este însușit de membrii săi în cadrul procesului de socializare și pune la dispoziția acestora sprijin în orientare și interpretare.

Cultura organizației nu se „afișează” ci se deduce din manifestările ei (din simboluri, de exemplu). Ea are numai forme indirecte de exprimare. Cultura organizației este de mare importanță atât în formularea strategiilor cât și în aplicarea acestora. Strategiile conforme culturii se vor bucura de sprijin în cadrul organizației. Cele neconforme sunt supuse pericolului de a fi sortite eșecului. Cultura organizației creează la actori sentimentul de apartenență (de „noi”) și de loialitate.

În organizația de învățământ superior, cultura organizației presupune:

- o viziune clară a organizației, cunoscută de toți actorii;
- focalizarea atenției managementului asupra relației cadru didactic-student;
- lucrul în echipă;
- necesitatea schimbării și aspirația la perfecționism;
- capacitatea de a crea noul;
- norme clare de funcționare a organizației.

MANAGEMENTUL este cel responsabil de aplicarea și realizările cunoștințelor într-o organizație.

După Richard Farmer „Managementul este unul din factorii care explică de ce o țară este bogată sau săracă.”

Bazele managementului ca disciplină științifică au fost puse de Frederik Winslow Taylor (1856-1915) care a publicat în 1911 cartea Principiile managementului științific.

Managementul științific se preocupă de îmbunătățirea condițiilor de muncă, cu consecințe asupra rezultatelor acesteia, la nivel individual și de echipă. Schimbarea perspectivei către nivelul organizațiilor a fost realizată de Henry Fayol (1841-1925) în Franța și de Max Weber (1864-1920) în Germania. Cu trecerea timpului managementul în organizații devine tot mai complex. Dar managementul organizațional a fost numai o treaptă în dezvoltarea acestei discipline dinamice. Plecând de la aspectele emoționale și sociale ale muncii s-a trecut la managementul social promovat de psihologii Abraham Maslow și Douglas Mc Gregor. Astăzi se fundamentează managementul strategic care se bazează pe ideea de competiție. Un Guru al acestui domeniu este profesorul american P. F. Drucker. Perfecționarea managementului în ziua de azi se desfășoară, mai ales, în domeniile culturilor organizaționale. O tendință recentă în gândirea managerială este aceea de a privi organizația ca o cultură.

În momentul de față în teoria și practica managementului s-au conturat două tendințe reprezentate de școlile americană și japoneză.

Într-un discurs ținut de un manager japonez de la Matshushita Electric Industrial Co. Ltd., Konosuke Matshushita, în fața unor oameni de afaceri din Piața Comună se afirma: „, Noi vom câștiga și Occidentul industrial va pierde....Organizațiile Dvs. economice sunt Tayloriene; dar cel mai rău este faptul că și „capetele” voastre sunt la fel. Dvs. sunteți total convinși că acționați pentru îmbunătățirea funcționării întreprinderilor pe care le aveți, separând, de o parte, șefii, iar de altă parte executanții; de o parte cei care gândesc, de altă parte cei care înșurubează. Pentru Dvs. managementul este arta de a face să treacă, în mod convenabil, ideile patronilor în mâna muncitorilor.

Noi suntem post-taylorieni; noi știm că afacerile au devenit atât de dificile și complicate, iar supraviețuirea unei firme atât de problematică într-un mediu din ce în ce mai periculos, mai neașteptat și competitiv, încât o întreprindere – pentru a avea o șansă de salvare – trebuie să mobilizeze, în fiecare zi, inteligența tuturor oamenilor săi. Pentru noi, managementul este – în mod foarte clar și precis – arta de a mobiliza și înmănușia toată această inteligență, a tuturor, în serviciul proiectului întreprinderii.”

Kotter susține că „Mandatul managementului este de a reduce la minimum riscul și de a menține sistemul în funcțiune. Schimbarea, prin definiție, impune crearea unui nou sistem, fapt ce a presupus întotdeauna leadership.”

Capabilitatea de **LEADERSHIP** a managerului înseamnă capacitatea lui de a gestiona o activitate sau o acțiune cu motivarea puternică a actorilor care o desfășoară. Leadership-ul și managementul nu sunt sinonime. Leadership-ul presupune implicarea, în acțiunea în cauză, doar a resurselor umane. De aceea sfera sa de cuprindere este mai mică decât cea a managementului.

În organizația de învățământ superior pot exista lideri formali și informali. Dacă liderul formal se poate identifica cu managerul, liderul informal nu. Dar liderul informal poate fi utilizat cu eficiență de management pentru atingerea unor obiective.

Leadership - ul se bazează pe satisfacerea așteptărilor individului. Leadership-ul presupune, neapărat, echipă și necesitatea lui este legată de ideea de schimbare. Figurativ leadership-ul este liantul dintre lider și membrii echipei. Când se vorbește despre calitățile managerului se amintește și despre capabilitatea de leadership. Aceasta înseamnă că managerul nu este neapărat, din păcate, capabil de a crea leadership. Leadership - ul presupune charismă, pe de o parte, și calitatea de a fi un bun analist al ființei umane, pe de altă parte. Leadership-ul presupune calitatea de empatie. Un lider charismatic este un model. El se poate evidenția prin ținută, cultură, educație, amabilitate, curaj, spontaneitate în gândire, abilitate în exprimare, curiozitate, altruism, angajament, adaptabilitate, discernământ, maturitate emoțională, integritate, rezistență la stres, asentimentul de accepta responsabilități etc.

LUCRUL ÎN ECHIPĂ

În România, în ultima perioadă, auzim, tot mai frecvent, că pretutindeni se lucrează în echipă. La prima analiză atentă a modului de lucru se constată că vechiul și tradiționalul colectiv, devenit peste noapte echipă, funcționează mai departe ca un colectiv, dar cu o altă denumire – o mică schimbare de formă – care să se armonizeze cu timpurile, păstrând însă neschimbate vechile obiceiuri și păcate.

Să ne aducem aminte ce era colectivul tradițional de angajați. Un grup de indivizi care se comportă și acționează ca indivizi, fiecare cu programul său de lucru (cu agenda sa) . În colectivul tradițional șeful repartizează sarcinile și tot el este cel care trage concluziile.

Echipa este un grup de indivizi în care membrii săi muncesc ca o unitate sudată, având același scop. Fiecare individ îi sprijină pe ceilalți și toți lucrează după același program. Constituirea echipei înseamnă identificarea și rezolvarea problemelor interpersonale și organizaționale astfel încât să se creeze posibilitatea ca membrii respectivi să muncească în perfectă colaborare ca un grup sudat. La constituirea echipei trebuie realizată cea mai bună combinație de angajați.

Caracteristicile ambianței necesare ca munca în echipă să se realizeze cu succes pot fi grupate astfel: Deschisă – Constructivă – Neostilă – Bazată pe sprijin reciproc – Pozitivă – Bazată pe respect reciproc.

Referitor la managementul de vârf al unei organizații de învățământ superior, care se alege, există serioase îndoieli că acesta, din perspectiva cerințelor arătate anterior, ar putea funcționa ca o echipă.

Organizația de învățământ superior ar trebui, din perspectiva viziunii sale, să funcționeze pe baza echipelor formate, obligatoriu, din cadre didactice și studenți. Numai asemenea echipe sunt apte pentru a produce la studenți apetitul pentru a crea noul, pentru inovație. Pornind de la această necesitate managementul organizației ar trebui să acorde importanța cuvenită activității de tutoriat care trebuie regândită și reformată pentru a fi eficientă.

MOTIVAREA

Se spune că puține lucruri distrug motivarea mai mult decât neglijarea de către manager.

Am putea, figurativ, numi motivarea ca suportul sau infrastructura acțiunilor individuale ale actorului din organizație. Este, poate, acel ceva esențial care îl deosebește pe om, în acțiunile sale, de un robot. Motivarea este principala pârghie a managementului în declanșarea energiei resurselor umane pentru atingerea obiectivelor organizației sau pentru înghețarea acestora.

Desigur, în management, nu există o definiție standard a acestui termen, o definiție care să țină seama de toate izvoarele lui și de implicațiile sale cu toate fațetele lor. Dicționarele sunt mai laconice în lămurirea termenului.

Unii autori o definesc ca fiind una dintre cele mai evolute, dar și mai controversate, metode de conducere. Alții cred că motivarea înseamnă a da personalului libertatea de a face o activitate pe care trebuie să o facă atât cu plăcere cât și bine. Unii o definesc ca pe totalitatea condițiilor interne ce reprezintă nevoi, direcții, motive ș.a.m.d., o stare internă ce presupune activitate sau mișcare, în timp ce alții susțin că ar fi corelarea necesităților, aspirațiilor și intereselor personalului organizației cu realizarea obiectivelor sale.

Ca și cultura organizațională, motivarea nu se etalează, nu se vede, ea se practică de către cei îndreptățiți să realizeze acest lucru și se simte în rezultatele organizației.

Satisfacerea necesităților sau dorințelor, pe de o parte, alături de realizarea performanței, recunoscută și recompensată, pe de altă parte, creează starea de satisfacție a actorului (cadru didactic sau student). Managerilor trebuie să le „pese” dacă angajații lor sunt satisfăcuți și cât sunt de satisfăcuți. Ei trebuie să stimuleze existența dorinței de implicare și de realizare în și prin muncă.

COMUNICAREA

După Don Fabun comunicarea înseamnă transfer de semnificație. Scopul comunicării îl constituie schimbul de informații între oameni care se pot afla în posturile de emițători sau receptori. Comunicarea, ca expresie a raționalului, este o caracteristică fundamentală a ființei umane. Comunicarea nu începe în momentul vorbirii ci implică experiența de viață a emițătorului și receptorului.

Emițătorul nu trebuie numai să spună ceea ce dorește să spună, ci să spună în așa fel încât receptorul să poată înțelege lucrurile din proprie perspectivă. Factorii care influențează buna înțelegere a mesajului sunt: nivelul de cultură, vârsta, sexul, pregătirea profesională, tradițiile etc.

Comunicarea și informația își pun, astăzi, amprente pe toate sectoarele vieții. Nici o activitate, politică, economică, socială, culturală etc., nu poate avea o desfășurare eficientă fără aportul lor.

Rațiunea comunicării constă în aceea că ea dă actorilor din organizație informațiile de care au nevoie pentru a-și îndeplini sarcinile pe care le au. Un angajat fără informații este ca un automobil fără benzină.

Cele mai performante organizații sunt, în mod tipic, cele care au grijă ca angajații lor să fie complet informați despre toate aspectele privind activitățile instituției.

Iată ce trebuie, neapărat, comunicat actorilor din organizație:

- viziunea și principiile călăuzitoare ale strategiei organizației;
- obiectivele strategiei;
- informații, complete și în timp util, asupra schimbărilor ce urmează să aibă loc în organizație;
- de ce sunt importante aceste schimbări;
- planurile pentru conducerea acțiunilor preconizate;
- cum vor afecta schimbările pe cei implicați.

În condițiile schimbării este necesară o comunicare de un tip deosebit, denumită comunicare strategică.

Ea are următoarele particularități:

- este realizată pentru a obține efecte și pentru a declanșa acțiuni;
- este diferențiată și adaptată la etapele schimbării și tipurile de actori;
- este făcută pentru a mobiliza, a angaja, a implica actorii care sunt indispensabili pentru reușita schimbării;
- este asumată de management;
- răspunde la întrebările de ce? și cum?.

Comunicarea strategică înseamnă limbajul acțiunii și nu cel al analizei.

O CONCLUZIE

În România este criză. Din păcate și Învățământul românesc este cuprins de acest flagel, pe toate palierele sale. Toate Universitățile dispun de catedre, departamente și facultăți, chiar, de management. Și cu toate acestea, dacă suntem realiști, panta dezvoltării învățământului, în ultimii 20 de ani, este negativă (probabil că există și excepții). Rezolvarea problemei Învățământului românesc trebuie să vină din interiorul sistemului, nu din afară. Acolo sunt resursele. Dar pentru a pune de acord „cunoașterea” cu „realitatea” trebuie schimbate reprezentările, pentru a putea modifica mentalitățile, atitudinile și comportamentul. Trebuie să acceptăm să fim alții !

BIBLIOGRAFIE

1. Stanciu, D.: Managementul, soluția eficienței – Editura MatrixRom 2004
2. Drucker, P.F.: Societatea post-capitalistă – Editura Image 1999
3. McQuail, D.: Modele ale comunicării – Editura SNSPA 2001
4. Windall, S., Andre de Peretti, ș. a. : Tehnici de comunicare – Editura Polirom 2001